

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

POR QUE OS GESTORES SOFREM? UM ESTUDO SOBRE OS NÚCLEOS DE SENTIDO
DETERMINANTES PARA VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO
GERENCIAL

Marcela Rucireta Germano Moretto (FEA-RP/USP) - marcelarucireta@gmail.com

Graduada em Administração pela FEA-RP/USP. Atua nas áreas de Marketing Digital, Planejamento Estratégico de Marketing e produção de conteúdo. Interesse acadêmico em Subjetividade no Trabalho, Gestão Cultural, Gestão de projetos e Marketing.

Valquíria Padilha (FEA-RP/USP) - valpadilha@usp.br

Professora Doutora no Departamento de Administração da FEA-RP/USP. Doutorado em Ciências Sociais pela Unicamp e Pós-Doutorado realizado na Téluq/UQAM (Canadá). Organizadora do livro

1 INTRODUÇÃO

Sujeitos que ocupam cargos gerenciais desfrutam de alguns benefícios como maior remuneração, autonomia e poder. Apesar dessas vantagens, nos perguntamos: estão os gestoresⁱ blindados contra o sofrimento provocado pelo trabalho? Compreendemos que quando há vivência de prazer no trabalho, isso não significa que não haja sofrimento e vice-versa. Ou seja, concordamos com Dejours (2006) quando afirma que o trabalho é ambivalente, já que pode causar infelicidade, alienação e doença mental ao mesmo tempo em que pode causar auto realização, prazer e saúde. Partimos da compreensão de que estudar a complexa relação sofrimento-prazer-trabalho na função gerencial é essencial para entender os impactos do trabalho na subjetividade de gerentes.

Existem alguns estudos brasileiros sobre as fontes de tensão em cargos de liderança e gestão e sobre o estresse ocupacional de gestores que revelam expressiva incidência de estresse nestas funções (PEREIRA; BRAGA; MARQUES, 2008; BRAGA; PEREIRA, 2011; MELO; CASSINI; LOPES, 2011; PAULA, 2013; PEREIRA; BRAGA; MARQUES, 2014; PEREIRA; LANNA; COELHO, 2014).

Porém, os estudos sobre o mal-estar gerencial permanecem superficiais. Além disso, há uma percepção dos gestores de que fatores que geram mal-estar em seu trabalho, tais como pressões, sobrecarga, escassez de tempo e fadiga no cotidiano, são inerentes, o que nos remete ao fenômeno da “Síndrome de Estocolmo Gerencial” (MELO; CASSINI; LOPES, 2011). A aceitação dos paradoxos da gestão e das condições de adoecimento pode ser um dos fatores que inibe a discussão aprofundada dos impactos gerados pelo trabalho gerencial nas dimensões subjetivas dos gestores.

O tema do sofrimento de gestores é ainda pouco estudado no Brasil. O presente estudo, visando contribuir para as pesquisas nesse campo, teve como objetivo conhecer as principais causas de sofrimento desencadeado pelo trabalho gerencial. Ademais, pretendemos identificar e conhecer (a) como os gestores percebem o sofrimento e o prazer em seu trabalho; (b) como o sofrimento se manifesta para estes sujeitos e, (c) quais são as principais causas de prazer no trabalho. Entre as hipóteses da pesquisa, consideramos, que as principais causas de sofrimento no trabalho de gestor incluem (a) a sobrecarga, comprometendo o equilíbrio entre trabalho e vida privada; (b) a pressão para apresentar altos resultados e carga de responsabilidade alta; (c) frieza nas relações interpessoais no trabalho e, (d) o distanciamento entre a organização do trabalho real e prescrita.

Para atingir os objetivos, além do levantamento bibliográfico sobre prazer e sofrimento no trabalho de gerentes embasado, principalmente, na Psicodinâmica do Trabalho, realizamos um estudo de abordagem qualitativa. Realizamos entrevistas semiestruturadas aprofundadas com cinco gestores de diferentes posições hierárquicas, de empresas públicas e privadas do interior paulista, pertencentes a setores variados. O método de interpretação das entrevistas foi a Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), com o objetivo de identificar núcleos de sentido a respeito do tema de pesquisa. Foram identificados sete núcleos de sentido que se apresentam como determinantes para entender as vivências de sofrimento e prazer no trabalho gerencial, sendo eles: (1) Prescrição do trabalho; (2) Culto às metas e ao desempenho; (3) Relações interpessoais; (4) Carga de responsabilidade; (5) Autonomia; (6) Reconhecimento e, (7) Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

2 O GESTOR CONTEMPORÂNEO E O SOFRIMENTO NO TRABALHO

Gerir, administrar e gerenciar são termos utilizados para designar a atividade de quem pratica gestão ou função gerencial. Aqueles que desempenham função gerencial recebem variados nomes na literatura e também nas empresas, os quais algumas vezes aparecem como sinônimos e outras variam de acordo com as hierarquias dos organogramas das organizações. Encontram-se termos como gestor, dirigente, gerente, diretor, *manager*, entre outros. Neste trabalho, os termos gestor e gerente serão utilizados como sinônimos.

Administrar é o trabalho que envolve combinar e dirigir a utilização de recursos para atingir determinados objetivos de uma organização, o que inclui planejamento, liderança, organização e controle, conforme Hampton (1983). Segundo Bendassolli (2009, p.8), gestão diz respeito a “cuidar para que a produtividade, a eficiência e a eficácia na utilização de recursos sejam cada vez maiores ou, alternativamente para que os efeitos nocivos sejam minimizados, atenuados ou (idealmente) expurgados”.

Tradicionalmente, o termo gestão remete a controle, ordem e racionalidade (MOTTA, 2004). No entanto, o ambiente organizacional é frequentemente descrito como caótico e repleto de conflitos e paradoxos (MOTTA, 2004; WESTLEY, 2011; GAULEJAC, 2007; SHAPERO, 2011; AGUIAR, 2013).

De forma geral, ser gestor implica trabalhar em ritmos intensos e febris, lidar com conflitos, contradições, cargas de trabalho inesperadas e preocupações constantes que invadem o tempo livre, dando a sensação de que há sempre trabalho a fazer e decisões

urgentes a se tomar, afetando o equilíbrio entre vida pessoal e privada e a qualidade de vida (LIMA, 1995; MOTTA, 2004; SERVA; FERREIRA, 2006; WESTLEY, 2011; AGUIAR, 2013). Por causa disso, Motta (2004) qualifica a função gerencial como “tensa e estafante”, o que se agrava com a possibilidade de estar conectado permanentemente com o trabalho por causa da *internet* (WESTLEY, 2011).

Segundo Dejours (1994a), a vivência de sofrimento e prazer no trabalho está associada à carga psíquica do trabalho. O trabalho pode aumentar ou diminuir essa carga, ou seja, pode ser fonte de tensão e/ou via de descarga de energia e de relaxamento. De acordo com ele, um trabalho é fatigante, fonte de tensão e desprazer, quando há acúmulo de energia psíquica e as vias de descarga são fechadas, ocorrendo um aumento da carga psíquica do trabalho. Quando a energia acumulada “transborda”, acarreta efeitos negativos na saúde física ou psíquica do indivíduo, podendo desencadear patologias. Em oposição, um trabalho é equilibrante quando permite ao indivíduo a diminuição da carga psíquica do trabalho. Isto ocorre quando o trabalhador possui autonomia e controle em seu trabalho, quando as atividades são livremente escolhidas e organizadas e as vias de descarga de energia são adaptadas às suas necessidades.

Mendes e Morrone (2010, p. 32) afirmam que o sofrimento é caracterizado pela presença de algum ou vários de sentimentos tais como:

medo, insatisfação, insegurança, estranhamento, desorientação, impotência diante das incertezas, alienação, vulnerabilidade, frustração, inquietação, angústia, depressão, tristeza, agressividade, impotência para promover mudanças, desestímulo, desânimo, sentimento de impotência, desgaste emocional e/ou físico, desvalorização, culpa, tensão e raiva.

Pereira (2003) considerou como indicadores de sofrimento de gerentes o desgaste e a insegurança e como indicadores de prazer a gratificação, associada aos sentimentos de realização e identificação com o trabalho, e a liberdade, relacionada à sensação de ter domínio e ser livre para organizar o próprio trabalho.

Dejours e Abdoucheli (1994, p. 137) dizem que o “sofrimento é inevitável e ubíquo. Tem raízes na história singular de cada sujeito, sem exceção. ” Afirmam que a compreensão do sofrimento no trabalho tem como objetivo não o anular, mas transformá-lo. Dejours (1994b) aponta que as pessoas, ao enfrentarem tensão no trabalho, conseguem manter um quadro de normalidade e que isto não necessariamente configura ausência de sofrimento ou ausência de prazer. De acordo com Mendesⁱⁱ (2004 apud MENDES; MORRONE, 2010) nos estudos brasileiros de Psicodinâmica do Trabalho tem sido reforçada esta concepção de que o estado de saúde psíquica no trabalho está ligado à tomada de conhecimento acerca do próprio

sofrimento no trabalho, para possibilitar maneiras de transformá-lo, e não à inexistência de sofrimento.

Para Dejours (1994a), o prazer no trabalho surge com a maior liberdade para desenvolver as atividades, de maneira a diminuir a carga psíquica do trabalho. Segundo Mendes e Morrone (2010, p. 32), “a vivência de prazer, é caracterizada por sentimentos de reconhecimento, identificação, orgulho pela atividade em si, realização e liberdade.” De acordo com Dejours (2006), o trabalho permite subverter as relações sociais essencialmente de dominação e conflito por meio do reconhecimento no trabalho. Neste caso, o indivíduo desfruta de uma retribuição simbólica pelos seus esforços e vivências de sofrimento à medida que legitimam sua contribuição para a sociedade e para o desempenho da organização.

Assim, com base em Dejours (1994a; 1994b), Dejours e Abdoucheli (1994), Dejours e Jayet (1994) e Pereira (2003), pode-se concluir que sofrimento no trabalho é uma vivência única de um sujeito (dotado de características e experiências particulares anteriores ao contato com as situações de trabalho), a qual (1) se dá em um espaço intersubjetivo, (2) surge com o aumento de carga psíquica no trabalho dada a exposição ativa do sujeito a pressões e conflitos, (3) produz efeitos nas dimensões psíquica e física do indivíduo, e (4) de maneira dinâmica, impacta as situações e relações de trabalho.

Diversas são as causas que podem ser apontadas como desencadeadoras de sofrimento no trabalho, estando em grande parte atreladas à organização do trabalho bem como às relações interpessoais (DEJOURS, 1994a; DEJOURS, 1994b; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994; DEJOURS; JAYET, 1994; LIMA, 1995; PEREIRA, 2003; DEJOURS, 2006; MENDES; MORRONE, 2010; AGUIAR, 2013).

Para Dejours (1994a), a organização do trabalho age como limitadora do desejo do trabalhador em relação à escolha e organização de suas atividades e relações de trabalho. Dejours e Abdoucheli (1994) definem a organização do trabalho como a divisão do trabalho (divisão de tarefas e o modo operatório prescrito) e relações interpessoais no trabalho como a divisão de responsabilidades, hierarquia, controle e poder. Dessa forma, de acordo com Dejours (1994a), a carga psíquica do trabalho aumenta conforme a liberdade de organização do trabalho diminui. Além disso, pode aumentar com o distanciamento entre a organização do trabalho real e a prescrita. O sofrimento patogênico surge com o bloqueio da relação do indivíduo com a organização do trabalho (DEJOURS, 1994b).

No caso dos gestores, pode-se notar que há maior autonomia para organizar suas atividades e relações de trabalho. Contudo, eles podem ter seu trabalho prescrito por gestores de nível hierárquico mais alto e também por regras, normas, conselhos e tendências. Além

disso, há forte distanciamento entre o real e o prescrito à medida que os imprevistos ocorrem e os resultados de seu trabalho dependem de outros trabalhadores, sendo as relações interpessoais fator chave da organização do trabalho gerencial.

Outro ponto que se refere ao sofrimento de gerentes é a solidão para enfrentarem crises desencadeadas pela atividade gerencial, sendo estes “condenados a enfrentar suas dificuldades em uma solidão psicológica quase total” (DEJOURS, 1994b, p. 57).

Lima (1995) sugere que a relação dos gerentes com seus subordinados é frequentemente desprovida de verdadeiro afeto, sendo que a empatia demonstrada tem um caráter instrumental, funcionando como um meio para melhorar as relações de trabalho e a produtividade dos demais trabalhadores, em detrimento de gerar relações afetivas. A falta de liberdade para manipular a própria organização do trabalho e o enfraquecimento da cooperação e das relações humanas no trabalho fortalecem o individualismo e a solidão no ambiente de trabalho, desencadeando sofrimento em todos os níveis hierárquicos de uma organização. Mais que isso, surge uma nebulosidade em relação ao impacto da organização do trabalho na relação prazer-sofrimento no trabalho, fazendo com que se oculte o sofrimento de trabalhadores e gerentes (DEJOURS, 1994b).

Dejours (2006) e Aguiar (2013) descobriram que gerentes sofrem também pela sensação de injustiça devido à falta de reconhecimento por seus esforços. Segundo Mendes e Morrone (2010), a falta de reconhecimento da profissão ou do desempenho nas atividades por outros trabalhadores ou gerentes, clientes e usuários, e/ou amigos e familiares, é uma das fontes de sofrimento para o trabalhador. A dinâmica do reconhecimento, por outro lado, é fonte de prazer.

Aguiar (2013) aponta como fonte de sofrimento a busca constante pela perfeição no desempenho e o culto à performance, na medida em que o gestor não é capaz de controlar totalmente o comportamento de seus subordinados e que ele mesmo também é passível de falhas. Tais vivências de sofrimento são agravadas uma vez que devem suprimir a própria subjetividade para propagar o discurso organizacional em busca da perfeição. A forte cobrança para alcançar os resultados prescritos pode ser acompanhada por pressões e insegurança quanto ao futuro profissional, provocando vivências de sofrimento (GAULEJAC, 2007).

De acordo com Mendes e Morrone (2010), estudos brasileiros recentes apontam como fatores propiciadores à vivência de sofrimento distribuídos nas dimensões “organização do trabalho”, “condições do trabalho” e “relações interpessoais”. Segundo elas, os fatores propiciadores de sofrimento que compõem a “organização do trabalho” são: (1) características

da tarefa (fragmentação das atividades, procedimentos repetitivos, imprevisibilidade, tarefas de risco de vida, imposição de ritmos, ausência de prescrição da tarefa, rigidez na condução da atividade, ausência de priorização de atividade) e (2) Gestão do trabalho (pressão para atingir metas, hierarquização rígida, ausência de participação nas decisões, supervisão coercitiva, falta de flexibilidade e/ou autonomia, grandes transformações na organização, conflitos entre valores pessoais e organizacionais e maiores exigências por qualificação).

Em relação às “condições do trabalho”, as autoras apontam como fatores propiciadores de sofrimento: (1) sobrecarga (excesso de carga de trabalho, jornadas de trabalho extensas e insuficiência de pausas e repouso), (2) Indisponibilidade de recursos material e humano, (3) Ambiente de trabalho (instalações físicas precárias, falta de ventilação, ruídos altos, temperatura alta, ambiente enfumaçado e exposição a riscos físicos, químicos, biológicos e psíquicos), (4) Política de remuneração (baixa remuneração e ausência de política de benefícios) e (5) Insatisfação com a empresa.

No que tange às “relações interpessoais”, os fatores propiciadores de sofrimento apontados são: (1) Relação entre pares (má qualidade nas relações de confiança e/ou de cooperação e falha na comunicação) e (2) Relações com o cliente/usuário (insatisfatórias e/ou violentas, ambivalência da relação e identificação com a problemática dos usuários).

Pereira, Braga e Marques (2008), em estudos de estresse ocupacional com gerentes, apontam como principais causas de estresse a cobrança por resultados e metas abusivas, dificuldade de administrar o tempo, sobrecarga de trabalho e dificuldades nas relações interpessoais. Como causas de tensão excessiva relacionada ao trabalho gerencial, identificaram a dificuldade em manter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a sensação de falta de tempo para melhorar a qualidade de vida e a vivência de várias contradições: ter que ser inovador, mas respeitando normas da organização; “vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar, por exercer função de confiança (gerencial)”; “sentir que os resultados estão de bom tamanho, mas não poder manifestar essa percepção para a organização, tendo que solicitar à equipe resultados ainda mais desafiadores” e “ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade” (PEREIRA, BRAGA, MARQUES, 2008, p.188).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, de cunho qualitativo, teve como sujeitos três homens e duas mulheres que exercem função gerencial em diferentes áreas e posições hierárquicas de empresas

privadas e públicas de grande porte localizadas no interior paulista. Como foi garantida participação sigilosa aos entrevistados, mantivemos o compromisso de não os identificar e, por isso, os denominamos com letras e seus gêneros foram ocultados.

Realizamos quatro entrevistas semiestruturadas, aprofundadas e individuais no ambiente de trabalho durante o expediente e uma entrevista fora do expediente, em local neutro. O roteiro foi elaborado com base nas orientações de Mendes (2007a; 2007c), com dados de perfil e perguntas para identificar as condições e exigências do trabalho, as vivências de prazer e sofrimento e as estratégias e mecanismos de defesa contra o sofrimento. Acrescentamos perguntas que buscaram identificar particularidades sobre prazer e sofrimento no trabalho gerencial. Para identificar consequências psicológicas, sociais e somáticas geradas pelo trabalho, incorporamos uma pergunta com base no Instrumento Auxiliar de Diagnóstico de Indicadores Críticos no Trabalho (ITRA), criado por Ferreira e Mendesⁱⁱⁱ (2003 apud MENDES, 2007b) e readaptado por Mendes (2007b).

A análise das entrevistas foi baseada nas técnicas de Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), indicada por Mendes (2007a) e Análise de Núcleos de Significação, descrita por Aguiar e Ozella (2006).

Partimos das suposições de que: (a) há sofrimento na vida laboral dos gestores, apesar de ocuparem cargos de maior poder e autonomia e de maiores salários e incentivos em comparação com os demais cargos; (b) o sofrimento estaria atrelado a uma certa “frieza” ou “impessoalidade” típica das relações humanas no trabalho; (c) há sofrimento decorrente de pressão por alta performance, de alta carga de responsabilidade, e do distanciamento entre o real e o prescrito, (d) a sobrecarga, comprometendo o equilíbrio entre trabalho e vida privada, gera sofrimento e, (e) o sofrimento pode decorrer dos paradoxos inerentes ao cargo (ao mesmo tempo que se tem maior autonomia demais trabalhadores, há sobrecarga de trabalho e maior tensão quanto à obtenção de resultados; ao mesmo tempo que se tem maiores incentivos e salários e possibilidade de ter melhor qualidade de vida, há pouco tempo livre para aproveitar sua vida pessoal e conviver com pessoas queridas).

4 ANÁLISE E DESCOBERTAS

Foram identificados sete núcleos de sentido para entender as vivências de sofrimento e prazer no trabalho, sendo eles: (1) Prescrição do trabalho; (2) Culto às metas e ao desempenho; (3) Relações interpessoais; (4) Carga de responsabilidade; (5) Autonomia; (6) Reconhecimento e, (7) Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

4.1 Prescrição do trabalho

Todos os entrevistados têm seus trabalhos prescritos conforme normas e objetivos da empresa, determinadas por gestores de maior posição hierárquica, legislação externa à empresa, pressões e demandas dos clientes e tendências e práticas de gestão que estão em evidência em seus respectivos setores.

Pôde-se observar que a prescrição do trabalho de gestores está voltada para resultados e entregas. Isto é, eles recebem demandas de clientes ou de gerentes superiores, às quais devem atender, com liberdade para determinar como serão atendidas e prescrever os percursos.

De maneira geral, os entrevistados mostraram uma visão positiva sobre a falta de prescrição de seus percursos em si. Pode-se interpretar que, embora traga dificuldades a eles, também representa maior controle e liberdade acerca de seu próprio trabalho, sendo esta questão encarada como fonte de autonomia, aprendizado, construção e superação, indicadores que aparecem nas entrevistas atrelados a vivências positivas.

Outra questão neste núcleo diz respeito ao distanciamento entre o trabalho prescrito e o real. Observou-se que o gestor, com base nas entregas que deve realizar, prescreve o seu curso de ação e de sua equipe. No entanto, deparam-se com diversos imprevistos e lacunas entre o que planejam e o que acontece. Os entrevistados apresentaram diferentes opiniões acerca dos imprevistos e do distanciamento entre o real e o prescrito, podendo ser positivos, negativos e naturais da função. Supomos que podem ser uma fonte de sofrimento para os gestores à medida que estes se vêm imputados a agir diante do trabalho, de transformar os imprevistos em situações que lhes são favoráveis. Quando desacompanhados de uma sensação de impotência diante o trabalho, os imprevistos podem ser fonte de prazer, pois proporcionam uma sensação de dinamismo, falta de monotonia e aprendizado.

Assim, a falta de prescrição de percurso no trabalho de gestores, ao contrário do esperado, não representa necessariamente uma fonte de sofrimento, à medida que pode ser um meio para que exerça autonomia e controle sobre o próprio trabalho. Ademais, ao contrário do esperado, o distanciamento entre o prescrito e o real não necessariamente é uma das principais fontes de sofrimento na função gerencial, salvo quando atrelado à sensação de impotência diante o trabalho.

Em conformidade com Dejours (1994a; 1994b), Dejours e Jayet (1994) e Mendes e Morrone (2010), a organização do trabalho aparece atrelada ao sofrimento quando o sujeito

perde a liberdade, autonomia e flexibilidade para moldá-la. No trabalho dos gestores entrevistados, percebe-se que a autonomia se sobressai à sensação de impotência em relação à prescrição de suas atividades, rotinas e imprevistos.

4.2 Culto às metas e ao desempenho

Percebemos que há uma forte presença do culto às metas e da cultura da *performance* na função gerencial, conforme descreveram Bendassolli (2003), Gaulejac (2007), Wood Jr. e Paula (2010) e Ehrenberg (2010). Observamos grande afinidade dos gestores com as características associadas a essa cultura, às quais mostram-se enraizadas também na sua vida pessoal, como valores de desejo de progredir, culto da qualidade, excelência que são compatíveis com aspirações humanas profundas, fortalecendo a atração por essa ideologia (GAULEJAC, 2007).

A cultura da *performance* e as características associadas a ela não necessariamente geram sofrimento no trabalho do gestor. A alta demanda por apresentar resultados e as metas podem fazer com que os gestores se sintam desafiados ao perceberem-nas como oportunidades para alcançar reconhecimento e sucesso profissional.

No entanto, o Entrevistado A fala enfaticamente sobre persistir, resistir, não esmorecer. Isso pode sugerir que não há apenas prazeres em seu trabalho decorrentes dessa busca por alcançar objetivos e ser bem reconhecido, e também que ele usa mecanismos de defesa para lidar com vivências negativas. A ênfase na persistência e resiliência presente no discurso da maior parte dos entrevistados pode indicar um importante componente da cultura da *performance*, à medida que enfatiza também a ideia do sujeito heroico que empreende e conquista a vitória e os seus objetivos (BENDASSOLLI, 2003; 2005).

Os entrevistados mostraram, de um lado, que as metas são benéficas para os gestores à medida que permitem com que estes tangibilizem o que devem entregar, vejam de forma mais clara o planejamento, o percurso e o sentido das ações realizadas e, assim, possam alcançar reconhecimento e recompensas pelo trabalho desenvolvido.

De outro lado, notamos que o culto às metas pode gerar sofrimento no trabalho à medida que estas se distanciam de seu papel enquanto norte para as atividades, que deixam de ser estimulantes ao parecerem intangíveis e abusivas e que haja percepção de injustiça em relação às cobranças, conforme Gaulejac, 2007; Mendes e Morrone, 2010; Pereira, Braga e Marques, 2008. Isto ocorre no caso do Entrevistado C, o único que relatou sofrimento decorrente das metas. “A cobrança é feita, pelo menos onde eu estou, de uma maneira muito

intensa e com antigos gestores, até assédio a gente teve, assédio moral (...). O que me chateia muito são as suas cobranças que a gente recebe em relação ao cumprimento de metas. Isso me gera ansiedade, isso me gera sofrimento, isso me gera mal-estar”.

Supomos também que as vivências negativas relacionadas às metas estariam relacionadas à discrepância entre os recursos disponíveis e os resultados demandados, acompanhadas da impossibilidade de negociar por mais recursos. Neste caso, destaca-se uma forte intersecção entre os núcleos de sentido “prescrição do trabalho” e “culto às metas e ao desempenho”.

Outro aspecto importante é o papel dos demais trabalhadores em relação ao cumprimento das metas dos gestores, ou seja, a cobrança pelas metas de desempenho da empresa como um todo chega para os cargos de gestão. Quando uma meta não é cumprida e há queda nos indicadores, os gestores devem prestar contas sobre o que ocorrera. Neste cenário, pode não ser diretamente a alta cobrança que afeta negativamente o gestor. Nos casos dos Entrevistados A e D, por exemplo, o que lhes gera incômodo e dificuldades são os conflitos interpessoais pela falta de comprometimento e acomodamento que percebem por parte de alguns funcionários, os quais prejudicam o andamento das atividades e cumprimento de metas.

Uma última questão que aparece em destaque é a auto cobrança. Observou-se que os gestores possuem um nível elevado de auto cobrança e que acreditam na importância de praticarem-na para alcançar melhores desempenhos, reconhecimento e lidarem melhor com as situações que surgem. Notamos que o nível de auto cobrança não necessariamente gera sofrimento, mas pode desencadeá-lo quando o sujeito diz ultrapassar seus limites pessoais para realizar as atividades e buscar as metas estabelecidas, isto é, quando a auto cobrança aparece atrelada à competitividade e à falta de balanceamento entre as limitações pessoais e o que o trabalho demanda.

4.3 Relações interpessoais

Sobre as relações interpessoais no trabalho, três tipos interferem nas vivências de prazer e sofrimento dos gestores: relações de poder e autoridade com subordinados, relações entre pares e relações com o líder. Todas podem tanto desencadear vivências de prazer quanto de sofrimento.

No que se refere às relações com os subordinados, observou-se que elas são de característica técnica e com carga de impessoalidade. Dois aspectos chamam a atenção: o

instrumentalismo nas relações interpessoais no trabalho e a necessidade de exercer autoridade através da adesão dos trabalhadores, sendo necessário incorporar normas e ideologias da empresa para transmiti-las aos funcionários (LIMA, 1995; GAULEJAC, 2007).

Neste contexto, em que as relações devem ser cultivadas no sentido de construir parcerias e adesão para o alcance de resultados, visualizamos que a falta de adesão por parte dos funcionários é possível fonte de sofrimento para os gerentes, confirmando que ter maior poder organizacional em relação ao demais, não necessariamente significa obter dos outros tudo aquilo que se quer (LIMA, 1995).

O Entrevistado D reforça esta questão e repete muitas vezes como os conflitos e a falta de comprometimento de outros funcionários lhe gera sofrimento. *“O que me deixa aborrecido, é você não conseguir falar a mesma linguagem. O funcionário simplesmente levanta da mesa, com gente, sem gente, cata a bolsa, vai embora. (...) Não tem um comprometimento (...). Não são todos. Mas essa minoria (...) isso me chateia demais, eu fico muito chateado”*.

O discurso do Entrevistado E reforça que o comprometimento e adesão dos subordinados, por sua vez, aparecem como fonte de prazer. Segundo ele, a sua maior fonte de prazer no trabalho é o reconhecimento dos clientes e afirma sentir grande prazer em ver que os clientes estão sendo bem atendidos mesmo que os funcionários tenham problemas e não estejam 100% satisfeitos.

No que tange à relação dos gerentes intermediários com seus respectivos líderes, constatamos relações de parceria e amistosidade que proporcionam vivência de reconhecimento e prazer no trabalho. O Entrevistado E demonstra que a relação de parceria, principalmente com o seu líder, é um dos maiores fatores de influência na diminuição de sua carga psíquica no trabalho e nas vivências de prazer em sua função. *“Essa relação que a gente tem de continuidade, de parceria, que eu acho que muda o peso do trabalho, tira o peso do trabalho.”*

A relação entre os pares, por sua vez, pode gerar tanto prazer quanto sofrimento. Para o Entrevistado D, a promoção para um cargo de gerência não era exatamente uma ambição pessoal. Uma grande dificuldade encontrada foi passar a liderar os seus pares, o que lhe gerava muita pressão. De acordo com ele, os conflitos interpessoais se intensificam à medida que se tem um cargo de gerência e existe um estigma em relação aos cargos de gestão que faz com que os subordinados se sensibilizem mais em relação às cobranças no trabalho do que se sensibilizariam se fossem cobrados por pares. *“O atendente, o técnico, enxergam o coordenador como uma pessoa que ele não pode cometer um deslize, e esse conflito foi maior*

na medida em que eu me tornei coordenador. Eu já me questioneei, ‘nossa, será que quando me tornei coordenador, eu também mudei a minha postura? Mudei as minhas atitudes?’, porque eu acho que você tem que fazer um diálogo interno também. E aí eu vou puxando algumas situações e falo ‘gente, talvez enquanto no meu antigo cargo, eu era mais rigoroso na cobrança do que hoje’. Então, eu me chateio. Muitas vezes eu saio daqui muito magoado.”

Segundo o Entrevistado E, um dos efeitos que o trabalho gerou em seu comportamento foi um distanciamento das pessoas em seu trabalho e certa insensibilidade, evidenciando vivências de sofrimento no trabalho devido a conflitos interpessoais e sensação de ser sabotado por outras pessoas (DEJOURS; JAYET, 1994; GAULEJAC, 2007).

O Entrevistado C recebeu uma oportunidade de substituir temporariamente o seu gerente superior. Ao falar disso, num contexto em que lida com muitos pares, dá pistas sobre as relações interpessoais na empresa (marcadas por competitividade intensa) e afirma que essas características não o incomodam, contanto que haja respeito.

Dessa forma, com base nas entrevistas, é possível afirmar, com Motta (2004), Lima (1995) e Bendassolli (2011), que a função gerencial está sujeita a lidar com conflitos de interesses com outros trabalhadores e que há escassez de relações verdadeiramente afetivas. Contudo, podemos interpretar que o distanciamento por parte dos gerentes em suas relações interpessoais no trabalho não se dá necessariamente por frieza, insensibilidade ou falta de afeto, mas sim como um mecanismo de defesa contra o sofrimento e resguardo para evitar ou mitigar conflitos.

Assim, a impessoalidade e frieza nas relações de trabalho e o distanciamento entre as pessoas não necessariamente geram sofrimento para os gestores, diferentemente do esperado. O conflito entre as pessoas, a falta de adesão e o não reconhecimento, no entanto, aparecem como fatores que desencadeiam vivências de sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1994b; 2006; PEREIRA, 2003; GAULEJAC, 2007; MENDES; MORRONE, 2010; BENDASSOLLI, 2011; AGUIAR, 2013).

4.4 Carga de responsabilidade

Os gestores, mesmo expostos a cargas elevadas de responsabilidade, têm uma visão positiva sobre a responsabilidade relacionada a seus cargos, podendo ser a alta responsabilidade um fator que proporciona prazer no trabalho. O Entrevistado E afirma que é um benefício dos cargos gerenciais sentir-se responsável por algo e “fazer acontecer”. *“Não sei te falar exatamente quais são os benefícios (de ser gerente), mas, você assume uma série*

de responsabilidades. Eu acho que é ego, porque assim, você se torna responsável por uma série de coisas que têm que acontecer e você tem que fazer acontecer”.

Inferimos que uma carga maior de responsabilidade acompanhada de uma sensação de poder agir, de ter controle sobre as situações e alcançar o que se deseja gera prazer. Dessa forma, a alta carga de responsabilidade pode representar a oportunidade de ser sujeito ativo no trabalho e driblar sensações de passividade e impotência, atreladas ao sofrimento. A visão da alta carga de responsabilidade como algo positivo e relacionado ao ego reforça Gaulejac (2007), quando afirma que a organização se associa à onipotência, expansão, perfeição e excelência, apresentando-se como meio de satisfazer desejos e de canalizar angústias.

A carga de responsabilidade também pode ser fator que gera sofrimento quando aparece relacionada à responsabilidade pelo trabalho de terceiros e à sobrecarga de atividades, uma vez que o gestor não é capaz de controlar e prever absolutamente o comportamento de seus subordinados (AGUIAR, 2013).

Observamos que a meta principal de um gerente diz respeito a garantir que as metas de outros trabalhadores sejam alcançadas. Assim, a alta carga de responsabilidade aparece como fator que gera sofrimento quando acompanhada de sobrecarga de atividades para o gerente, sendo a sobrecarga uma causa de vivências de sofrimento (PEREIRA, 2003; PEREIRA; BRAGA; MARQUES, 2008; MENDES; MORRONE, 2010; AGUIAR, 2013).

O Entrevistado B fala sobre a dificuldade de liderar uma equipe: *“No começo, quando eu assumi uma equipe foi uma das fases mais complicadas da minha vida, em termos de um pouquinho de ansiedade. Você sai de modelo em que você é demandado e você depende única e exclusivamente do seu trabalho e você entra realmente na operacionalização, você sabe exatamente como você fez, que você deixou de fazer, o que podia ser melhor ou não, e você passa a deixar pessoas fazerem isso por você e você olhar o resultado final. Então não necessariamente as pessoas vão fazer exatamente tudo do jeito que você faria e no começo eu senti um pouco isso. Mas hoje para mim é bem natural. Não necessariamente as pessoas vão fazer do jeito que eu faria, mas o importante é ver se o resultado final ficou bom. ”*

De acordo com os Entrevistados C e D, a cobrança para cargos de gestão é muito maior do que nos demais e isso gera vivências negativas. Ambos demonstram sentir-se honrados pelo reconhecimento em relação aos seus desempenhos por parte dos superiores das empresas onde trabalham. No entanto, destacam que eram muito mais satisfeitos com o trabalho em seus cargos anteriores, devido a menor carga de responsabilidade e a uma proximidade maior da operação e do contato com os clientes.

Levando em consideração todas essas questões, podemos inferir que uma alta carga de responsabilidade pode gerar vivência de prazer para os gestores à medida que está acompanhada de maior autonomia sobre o próprio trabalho e permite ter a sensação de que se é responsável pelo “fazer acontecer” na empresa. Entretanto, pode gerar sofrimento à medida que pode estar associada a uma sobrecarga de atividades e que pode causar uma sensação de distanciamento do controle sobre seu próprio trabalho, uma vez que o seu desempenho também passa a ser medido pela adesão e desempenho de terceiros. Mais uma vez, a adesão é fator chave para evitar sofrimento no trabalho, considerando que, com a adesão, os subordinados e pares também estarão realizando o trabalho em conformidade com os resultados que os gerentes devem apresentar.

4.5 Autonomia

O núcleo de sentido sobre a autonomia envolveu a autonomia quanto a definição de metas e participação nas decisões da empresa, quanto à prescrição dos percursos e atividades cotidianas, e quanto às relações de trabalho e quadro de funcionários.

Em relação às metas, todos os entrevistados enxergam a participação na definição delas como algo positivo. A falta de participação nas metas e em tomadas de decisões na empresa apareceram como fator que pode gerar vivências de sofrimento, tirando a autonomia dos gerentes sobre a organização de seu trabalho. Outro fator que gera vivências de sofrimento no trabalho é a falta de autonomia gerada pelas normas e burocracias da organização, tanto em relação aos recursos para realizar as atividades, quanto à tomada de decisões em relação ao quadro de funcionários e resolução de conflitos interpessoais.

Sobre a falta de autonomia para implantar projetos que gostaria de realizar e a autonomia engessada que possui diante as burocracias da organização, o Entrevistado E comenta que *“As frustrações basicamente são as mesmas né? Das expectativas que você gostaria de ter liberdade.”* Além disso, destaca um grande apreço pela oportunidade de participar nas decisões da empresa, mesmo com essa autonomia engessada. *“Essa participação nas discussões, nas decisões, o compartilhamento que é o essencial. Então desde que eu estou aqui, eu compartilho com o diretor geral de todas as decisões que são tomadas. Essa participação, esse compartilhar, faz 100% da diferença.”*

O Entrevistado B também afirma sentir certa frustração em relação às limitações que possui no trabalho. Diz que essas vivências ocorrem quando o seu trabalho prescrito sofre

muitas alterações e quando não consegue negociar recursos e prazo para entregas pedidas que são difíceis de operacionalizar com tais recursos.

No que tange à autonomia em relação à organização das atividades e da rotina, todos os gestores entrevistados dizem que a possuem e demonstram acreditar que este é um dos grandes benefícios dos cargos de gerência.

Dessa forma, supomos que a autonomia, tanto em relação à definição das metas quanto à prescrição das atividades, é fonte de prazer à medida que permite ter maior controle sobre o próprio trabalho. Uma possível interpretação que pode ser levada em conta é que ter mais autonomia e ser sujeito ativo no trabalho pode permitir que o gerente construa sentido para o seu próprio trabalho. Em contrapartida, a falta de autonomia pode gerar sensação de impotência diante o próprio trabalho, provocando vivências de sofrimento (DEJOURS, 1994a; 1994b; DEJOURS; JAYET, 1994; MENDES; MORRONE, 2010).

4.6 Reconhecimento

Constatamos que o reconhecimento que vem dos gerentes superiores é mais explícito, mais frequente e, geralmente, formalizado ou expresso em algum tipo de recompensa tal como uma promoção, um ganho financeiro ou autonomia e permissão para participar das decisões na empresa. Enquanto isso, o reconhecimento proveniente dos subordinados é menos explícito para os gestores e manifesta-se de maneira essencialmente subjetiva.

Os gestores destacaram unanimemente sentir forte reconhecimento pelo seu trabalho pelos seus superiores ao mesmo tempo em que é difícil saber se o seu trabalho é reconhecido pelos pares e subordinados. De uma forma ou de outra, o reconhecimento aparece como fonte de prazer no trabalho (DEJOURS, 2006; MENDES; MORRONE, 2010).

Outra questão sobre o reconhecimento que surgiu nas entrevistas é o que vem de pessoas externas à organização, como os clientes. Os Entrevistados C, D e E apontaram que um dos fatores que mais determinam o prazer em seu trabalho é quando sentem que estão atendendo as necessidades dos clientes de maneira com que estes fiquem satisfeitos e/ou quando sentem que os demais funcionários estão fazendo isso. Neste aspecto, falam sobre o sentimento de estar realmente cumprindo seu papel no trabalho, de estar ajudando outras pessoas, resolvendo problemas delas ou oferecendo boas oportunidades. Podemos interpretar, portanto, que o reconhecimento do trabalho pelo cliente é um fator chave para determinar as vivências de prazer no trabalho dos gerentes.

4.7 Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

Constatamos que a preocupação constante com o trabalho é unânime entre os gerentes entrevistados e que a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal é bastante porosa para eles (LIMA, 1995; PEREIRA, 2003; MOTTA, 2004; BENDASSOLLI, 2005; SERVA; FERREIRA, 2006; GAULEJAC, 2007; WESTLEY, 2011; AGUIAR, 2013).

Para o Entrevistado E, a preocupação constante com o trabalho é natural e voluntária. Ele comenta que *“Isso vai de cada um. Eu estou ligado 24h, independentemente de onde eu esteja. Se estou viajando, se estou de férias, eu estou lendo os meus e-mails, mas eu acho que isso é uma opção, é o meu jeito de trabalhar, cada um tem o seu jeito de trabalhar. Para mim é mais fácil, mesmo eu estando fora, acompanhar o que está acontecendo do que chegar aqui e ter um monte de problema acontecendo. Então eu estava de férias no mês passado, mas estava acompanhando a produção, estava acompanhando cada problema que estava acontecendo aqui. E palpitando (risos). ”*

O Entrevistado D diz que a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional já fora mais prejudicial para ele, mas que ainda assim é uma questão bastante complicada. Ele conta: *“hoje eu estou fazendo um exercício danado, danado para não levar quase as coisas daqui para casa (...). Mas eu vou dizer para você que já interferiu bastante no meu relacionamento com minha mulher e com a minha filha mais nova que morava conosco até há um ano atrás, a ponto até de eu quase me separar da minha mulher por conta do trabalho. ”*

O Entrevistado C diz que a preocupação constante com o trabalho lhe gera sofrimento e que não possui equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. *“Então, eu sou muito competitivo. Essa minha carteira sempre está entre as primeiras, mas isso me causa um sofrimento muito grande, tá? Eu sou muito ansioso, eu não paro de pensar nisso, eu penso nisso inclusive nas férias, final de semana, feriado, antes de dormir (...). Não tenho esse equilíbrio. Eu não consigo desligar, né? ”*

Os Entrevistados C e D comentam sobre como o trabalho invade a vida pessoal e gera uma sensação de escassez de tempo. Sobre isso, o Entrevistado D afirma: *“Passamos muito tempo com quem trabalhamos, pouco tempo com a família e nenhum tempo com nós mesmos. ”*

Com isso, podemos observar que os gestores sentem que é natural que as preocupações sobre o trabalho invadam seu tempo livre, como já observaram Zaratini e Padilha (2010). Supõe-se que este aspecto gera sofrimento à medida que o sujeito não consegue amenizar estas preocupações e obter equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e à

medida que esta falta de equilíbrio prejudique as relações familiares e gere uma sensação de não ter tempo para si mesmo, conforme também observaram Pereira (2003) e Pereira, Braga e Marques (2008).

5 CONCLUSÕES

Com base na Análise dos Núcleos de Sentido realizada, podemos inferir que há, pelo menos, quatro principais causas de sofrimento no trabalho gerencial: 1) falta de adesão por parte dos demais trabalhadores, que pode intensificar conflitos interpessoais, gerar sobrecarga de tarefas e aumentar a sensação de impotência acerca do próprio desempenho; 2) incapacidade de lidar com preocupação constante em relação trabalho e moderar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, gerando sensação de impotência diante a própria vida; 3) discrepância entre os resultados/entregas demandados e os recursos disponíveis para alcançá-los e, 4) O engessamento da autonomia do gestor, por normas e metodologias da empresa que limitam a prescrição das próprias metas e seu poder de decisão.

A seguir, na Tabela 2, sintetizamos as causas de prazer e de sofrimento de gestores, conforme identificamos em nossa pesquisa.

TABELA 2 - CAUSAS DE SOFRIMENTO E PRAZER NO TRABALHO EXPLICITADAS NA PESQUISA POR NÚCLEOS DE SENTIDO

Núcleos de sentido	Causas de sofrimento no trabalho	Causas de prazer no trabalho
Prescrição do trabalho	<p>Distanciamento do real e do prescrito acompanhado de falta de autonomia e flexibilidade para manipular e controlar o próprio trabalho</p> <p>As limitações que impedem o gestor de prescrever as próprias metas</p> <p>A discrepância entre os resultados/entregas demandados e os recursos disponíveis para alcançá-los</p> <p>Sensação de impotência diante o próprio trabalho</p>	<p>Falta de prescrição do trabalho associada a liberdade para prescrever os próprios objetivos e rotinas</p> <p>Sensação de dinamismo e falta monotonia no trabalho em relação aos imprevistos</p>

Culto às metas e ao desempenho	<p>Metas intangíveis e incoerentes com os recursos disponíveis para alcançá-las</p> <p>Cobranças por metas e desempenhos que despertam sensação de injustiça</p> <p>Auto cobrança excessiva</p> <p>Competitividade excessiva por parte do próprio sujeito</p> <p>Priorização da rentabilidade financeira em detrimento às necessidades dos clientes</p>	Alcance de objetivos da empresa e objetivos profissionais pessoais
Relações interpessoais	<p>Conflitos interpessoais</p> <p>Falta de adesão dos funcionários</p>	<p>Apoio dos líderes</p> <p>Afinidade e afeto nas relações de trabalho</p>
Carga de responsabilidade	<p>Alta responsabilidade associada à falta de controle sobre o desempenho de outros sujeitos e falta de adesão</p> <p>Sobrecarga de tarefas decorrentes da falta de responsabilidade dos subordinados em relação às atividades</p>	Alta carga de responsabilidade quando associada ao poder e controle sobre a organização do trabalho
Autonomia	<p>Falta de liberdade para participar das decisões da empresa</p> <p>Falta de autonomia para manipular a organização do trabalho</p>	<p>Liberdade para contribuir com ideias e iniciativas na empresa</p> <p>Participação nas decisões da empresa</p> <p>Autonomia para tomar decisões cotidianas</p> <p>Autonomia para prescrever a própria rotina</p>
Reconhecimento	Falta de reconhecimento	<p>Reconhecimento por parte de líderes</p> <p>Reconhecimento demonstrado através de avaliações de desempenho formais</p> <p>Reconhecimento por parte dos</p>

		clientes Recompensas e demonstrações de reconhecimento tangíveis e/ou formais, tais como recompensa financeira e promoções no trabalho, permissão para participar de decisões importantes
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Falta de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal Falta de tempo para si mesmo A incapacidade de lidar com preocupação constante com o trabalho e moderar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional	

A partir das causas de sofrimento e prazer no trabalho identificadas, podemos tanto confirmar quanto rejeitar parcialmente as suposições estabelecidas no início da pesquisa. Confirmamos que há sofrimento na vida laboral dos gestores, apesar de ocuparem cargos de maior poder e autonomia dentro das organizações e de maiores salários e incentivos em comparação com os demais cargos. No entanto, as suposições relacionadas às causas de sofrimento no trabalho podem ser questionadas.

Observamos que o sofrimento no trabalho não está necessariamente atrelado à frieza e à impessoalidade nas relações interpessoais no trabalho, sendo que podem ser mecanismos de defesa contra o sofrimento gerado pelos conflitos interpessoais no trabalho. Neste contexto, os conflitos interpessoais e a falta de adesão por parte dos demais trabalhadores destacam-se mais como causas de sofrimento no trabalho gerencial. O tempo passado no trabalho e em convívio com pessoas pelas quais não necessariamente se nutre afeto, em detrimento do tempo passado com pessoas com as quais se mantêm relações afetivas e do tempo destinado a si mesmo, gera sofrimento para os gestores. Assim também o faz a sobrecarga e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e a incapacidade de estabelecê-lo, confirmando outras suposições feitas antes da realização do estudo.

Outras suposição confirmada é a de que o sofrimento pode acontecer dados paradoxos inerentes ao cargo tais como: (1) ao mesmo tempo que se tem maior autonomia sobre suas próprias atividades e poder sobre a organização em comparação com os demais trabalhadores, há sobrecarga de trabalho e maior tensão quanto à obtenção de resultados (2) ao mesmo tempo que se tem maiores incentivos e salários e assim, possibilidade de ter melhor

qualidade de vida, há pouco tempo livre para aproveitar sua vida pessoal e conviver com pessoas pelas quais se nutre maior afeto.

A suposição de que a pressão por alta performance e a alta carga de responsabilidade são causas de sofrimento foi parcialmente confirmada. Estes fatores geram sofrimento quando acompanhados de percepção de injustiça em relação às cobranças, de sobrecarga ou de dificuldades relacionadas a ser responsável pelo desempenho dos outros, que nem sempre mostram adesão e comprometimento para cumprir as metas.

Por fim, a hipótese de que o sofrimento pode ser causado pelo distanciamento o real e o prescrito foi confirmada, mas também com ressalvas. Os gestores demonstraram não necessariamente se incomodarem com os imprevistos e as mudanças na rotina e no planejamento. Porém, o distanciamento entre os resultados demandados e os recursos para alcançá-los (lacuna entre o real e o prescrito), surgiu como fator de sofrimento.

Os núcleos de sentido encontrados na análise das entrevistas com os gestores revelam a complexidade da relação sofrimento-prazer-trabalho e reforçam Dejours (2006) e Dejours e Abdoucheli (1994), quando afirmam que a) o trabalho é essencialmente ambivalente, causador de infelicidade e adoecimento ao mesmo tempo que causa auto realização e aprendizado e, b) o trabalho é espaço de construção de sentido e identidade para o sujeito. Os próprios entrevistados demonstram esta visão do trabalho como atividade paradoxal e necessária.

Observamos um verniz de normalidade nas vivências de sofrimento no trabalho, conforme observaram Dejours (2006) e Melo, Cassini e Lopes (2011). Dejours (2006, p. 19) afirma que o sofrimento, mesmo que seja uma adversidade, “não provoca necessariamente indignação, cólera ou apelo à ação coletiva” e que somente desencadeia um movimento de solidariedade quando está atrelado à percepção de injustiça. Quando associado à causalidade do destino, da economia ou do sistema, o sofrimento emerge como algo banal, inevitável, fruto de algo que o sujeito não pode controlar.

Os gestores apresentaram a percepção de que as vivências de sofrimento são inerentes ao trabalho. Contudo, não apresentaram indiferença em relação ao tema, o que reforça que a normalidade associada à percepção do sofrimento no trabalho “é interpretada como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho” (DEJOURS, 2006, p. 36).

Uma das limitações do estudo foi a resistência ou dificuldade dos gestores em falarem sobre suas vivências de sofrimento no trabalho. Acreditamos que a realização de mais de uma entrevista com os mesmos gestores poderia ter estabelecido uma relação de confiança

maior e ter quebrado algumas resistências, além de ter fomentado a reflexão dos entrevistados sobre o assunto.

Para pesquisas futuras, destacamos a necessidade de estudos que aprofundem mais as causas de sofrimento identificadas neste trabalho e os núcleos de sentido encontrados. Além disso, faz-se necessário aprofundamento das questões relacionadas às vivências de prazer no trabalho, a identificação de questões de gênero que possam moderar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho gerencial e o estudo sobre o impacto dos diferentes tipos de estrutura organizacional e setores macroeconômicos das empresas nas vivências subjetivas dos gestores.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. B. (2013). *Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública*. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13631>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

AGUIAR, W. M. J.; OZELLA, S. (2006). Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. *Psicologia: ciência e profissão*, Brasília, v. 26, n. 2, p. 222-245, jun. 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 nov. 2017.

BENDASSOLLI, P. F. (2003). Afeto Sob Controle. *GV-executivo*, v. 2, n. 2, p. 63-67, mai./jul. 2003. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol2-num2-2003/afeto-sob-controle>>. Acesso em: 20 mar. 2017

_____. (2005). Cultura da performance. *GV-executivo*, v. 3, n. 4, p. 45-48, nov. 2005. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/34605/33411>. Acesso em: 20 mar. 2017.

_____. (2009). *Os fetiches da gestão*. Aparecida: Ideias & Letras.

_____. (2011). Mal-estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, Fortaleza, v. 10, n. 1, p. 63-98, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.pedrobendassolli.com/textos/mal-estar.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

BRAGA, C. D.; PEREIRA, L. Z. (2011), Relação entre a Função Gerencial e o Estresse Ocupacional: uma análise a partir do Impacto das Novas Tecnologias de Gestão. In: *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 3, João Pessoa. Anais... João Pessoa.

Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR113.pdf>.

Acesso em: 21 mar. 2017.

DEJOURS, C. (1994a). A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. JAYET, C. *A psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

_____. (1994b). Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In: DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. JAYET, C. *A psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

_____. (2006). *A Banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. JAYET, C. *A psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

DEJOURS, C.; JAYET, C. (1994). Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. JAYET, C. *A psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

EHRENBERG, A. (2010). *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida (SP): Ideias & Letras.

GAULEJAC, V. (2007). *Gestão como doença social*. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social, Aparecida: Ideias & Letras.

HAMPTON, D. R. (1983). *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

LIMA, M. E. A. (1995). *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes.

MELO, M. C. O. L. ; CASSINI, M. R. O. L; LOPES, A. L. M. (2011). Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo gerencial. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 11, n. 2, p. 84-99, jul./dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22784>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

MENDES, A. M. (2007a). Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.) *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

MENDES, A. M. (2007b). Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento - ITRA: Instrumento diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.) *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

MENDES, A. M. (2007c). Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA. In: MENDES, A. M. (Org.) *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. (2010). Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. In: MENDES, A. M. et. al. (Orgs.). *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: Temas, interfaces e casos brasileiros*. Curitiba: Juruá, v. 1.

MOTTA, P. R. (2004). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 15° Ed. Rio de Janeiro: Record.

PAULA, V. V. (2013). A saúde dos executivos - um estudo do estresse na atividade gerencial. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9, 2013, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro, 2013. p. 1-20. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15437>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

PEREIRA, J. A. S. (2003). *Prazer-sofrimento na atividade gerencial de uma empresa estratégica: Impacto dos valores organizacionais*. 2003. 135 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://lpt.com.br/wp-content/uploads/2012/11/24-Pereira-Valores-Organizacionais.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

PEREIRA, L. Z.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. (2008). Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, p. 175-196, jan. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n21p175/12670>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

_____. (2014). Estresse no Trabalho: Um Desafio para os Gestores das Organizações Brasileiras. *REGE Revista de Gestão*, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 401-413, sep. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/99945>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

PEREIRA, L. Z.; LANNA, F. C. C. C.; COELHO, G. I. (2014). Estresse ocupacional e liderança. In: *REGE Revista de Gestão*, p. 401-414, v. 21, n. 3, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/99945>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

SERVA; M. ; FERREIRA, J. L. (2006). O. O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas, *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2., p. 179-200, Mar./Abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n2/v40n2a02.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

SHAPERO, A (2011). O que a gestão diz e o que os gestores fazem. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (Orgs.). *Management não é o que você pensa*. Porto Alegre: Bookman.

WESTLEY, F (2011). Tomada de decisão: Não é o que você pensa. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (Orgs.). *Management não é o que você pensa*. Porto Alegre: Bookman.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. (2010). O culto da performance e o indivíduo S.A. In: EHRENBERG, A. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida: Ideias & Letras.

ZARATINI, A.; PADILHA, V. (2010), Trabalho e tempo livre: um estudo sobre qualidade de vida no trabalho com gerente do setor hoteleiro, *FACEF Pesquisa*, v. 13, n. 2.

ⁱ O termo “gestores” será utilizado para designar homens e mulheres. Além disso, utilizaremos gestor e gerentes como sinônimos, como pessoas que praticam gestão e atuam em funções gerenciais.

ⁱⁱ MENDES, A. M. B. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, A. e col. *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 59-76.

ⁱⁱⁱ FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento - o caso dos auditores fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília, Edições LPA e FENAFISP, 2003.